

TRAINEN VOOR EXPERTS

ZO TRAIN JE DENK-
EN DOEVAARDIGHEDEN

THEMA.

KARIN DE GALAN

I.S.M. MARLEEN DE BRUIJN

Inhoud

| | |
|---|-----|
| Voorwoord | 7 |
| Deel 1 Effectief trainen in een notendop | 9 |
| 1 Wat zijn denk- en doevaardigheden? | 11 |
| 2 Effectief denk- en doevaardigheden trainen | 14 |
| 3 Zelftest: begrijp je het model? | 25 |
| 4 De opzet van dit boek | 32 |
| Deel 2 Van vage vraag naar globaal programma | 35 |
| 5 Stap voor stap naar een programma: een voorbeeld | 37 |
| 6 Maak de vraag concreet met het diagnoseschema | 44 |
| 7 Wees een pitbull bij vage opdrachtgevers | 53 |
| 8 Maak je eigen diagnoses bij een open training | 61 |
| 9 Bepaal praktijkgerichte doelen en trainingsonderdelen | 65 |
| 10 Kill your darlings op basis van de diagnoses | 70 |
| 11 Verleid deelnemers met een psychologische volgorde | 73 |
| 12 Maak het globale programma af | 76 |
| Deel 3 Van onbewuste expertise naar een concrete vaardigheid | 79 |
| 13 Maak je kennis expliciet in een stappenplan | 81 |
| 14 Geen kunstjes maar inzicht: ontwerp een werkend principe | 96 |
| Deel 4 Motiverend starten | 105 |
| 15 Start elk onderdeel bij de praktijk van de deelnemers | 107 |
| 16 Het eerste half uur van de training: contact en contract | 118 |
| Deel 5 Creëer begrip en motivatie met de glijbaan | 123 |
| 17 Werkvormen in de glijbaan: keuzehulp | 125 |
| 18 De ontdekkende demonstratie | 129 |
| 19 De uitdagende start voor een doevaardigheid | 142 |
| 20 De uitdagende start voor een denkvaardigheid | 157 |
| 21 De meerkeuzevraag | 170 |
| Deel 6 Leg de theorie uit | 185 |
| 22 Uitleggen met impact: werkend principe en stappenplan | 187 |
| 23 Omgaan met ja-maars tijdens de uitleg | 201 |
| 24 Stimuleer interactie tijdens de uitleg | 214 |

| | |
|---|-----|
| Deel 7 Geef extra voorbeelden voor beter begrip | 217 |
| 25 Voeg extra voorbeelden toe na de uitleg | 219 |
| 26 Een live demonstratie van de aanpak | 224 |
| 27 Voorbeelden op papier of video | 234 |
| | |
| Deel 8 Stap voor stap naar succes met de trap | 245 |
| 28 Van mentaal plaatje naar gedrag met de successpiraal | 247 |
| 29 Tussenoefening 1: deelvaardigheden oefenen | 251 |
| 30 Tussenoefening 2: oefenen met een makkelijke casus | 263 |
| 31 Tussenoefening 3: mentaal oefenen | 270 |
| 32 De kernoefening | 275 |
| | |
| Deel 9 Laat verder oefenen na de training | 283 |
| 33 Oefenopdrachten en feedback | 285 |
| 34 Andere vormen van hulp | 296 |
| | |
| Deel 10 Stimuleer onderhoud en aanscherping | 303 |
| 35 Rust roest: de vaardigheid onderhouden | 305 |
| 36 Naar meesterschap: de vaardigheid aanscherpen | 313 |
| | |
| Deel 11 Begeleid het groepsproces | 319 |
| 37 Train met je hart bij de deelnemer | 321 |
| 38 Omgaan met weerstand tegen het proces | 327 |
| 39 Omgaan met sociaal onhandige deelnemers | 336 |
| 40 Omgaan met kritiek uit de groep: killing the leader | 348 |
| | |
| Deel 12 Zet de punten op de i | 357 |
| 41 Maak bruggetjes voor flow in de training | 359 |
| 42 Maak een realistische planning | 366 |
| 43 Voorbeeld van een draaiboek | 370 |
| 44 Tussen droom en daad: de planning in de praktijk | 377 |
| 45 Wat doe je een maand, week, dag, uur voor de start? | 380 |
| 46 Terugkijken om vooruit te komen | 384 |
| | |
| Verantwoording | 389 |
| Wie hebben de voorbeelden ingebracht? | 397 |
| Denk- en doevaardigheden trainen: de do's | 401 |
| Denk- en doevaardigheden trainen: de don'ts | 405 |
| Onze methode onder de knie krijgen? | 409 |
| Register | 411 |
| Over de auteurs | 415 |

Voorwoord

Welkom in *Trainen voor experts*. Dit boek is bedoeld voor alle trainers die expert zijn op een bepaald gebied en betere manieren zoeken om hun vaardigheden over te dragen aan anderen. In 2008 verscheen een eerdere versie van dit boek onder de titel *Van deskundige naar trainer*. De versie die nu voor je ligt, is helemaal vernieuwd en bevat alle inzichten die we intussen hebben opgedaan. Die nieuwe inzichten komen deels voort uit de praktijk. Doordat we veel 'deskundigen' hebben opgeleid tot trainer, zijn we zelf steeds scherper geworden in wat werkt en niet werkt. Daarnaast komen de nieuwe inzichten ook voort uit de wetenschap van het trainen. Veel van de lessen die we daarvan geleerd hebben, vertalen we in deze editie naar de praktijk.

Bij het schrijven van dit boek heb ik gebruik kunnen maken van de deskundigheid van onze partners bij De Trainingexperts. Marleen de Bruijn dacht bij alle stappen mee, gaf kritisch commentaar en leverde praktische voorbeelden aan van haar deelnemers. Bij fundamentele vragen dachten haar collega's Daan Rookmaaker en Jaco Friedrich op de achtergrond mee.

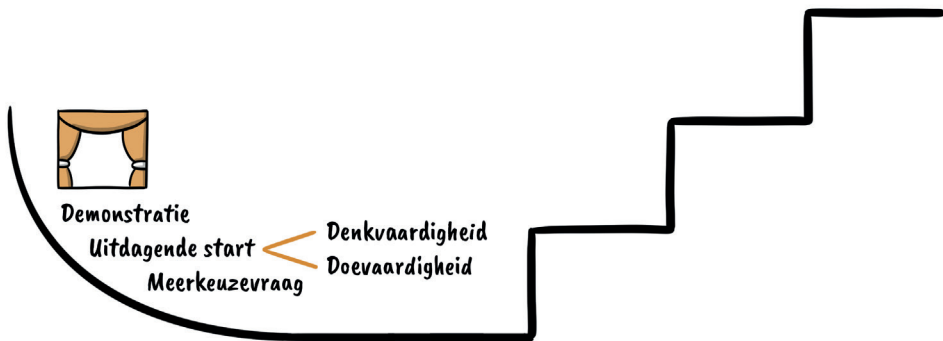
Alle voorbeelden in dit boek zijn afkomstig van oud-deelnemers en klanten van De Trainingexperts en van klanten van Marleen de Bruijn. Heel veel dank daarvoor aan Genie van Dril, Shelley Bontje, Anke Korf, Christ Coolen, Karin Broekman, Bureau Taal, Jolanda Reitsma-Lutjes, Corine Smitt, Mendy Bosch, Dorien van Mulukom, Kirsten van Til, Annemieke Rexwinkel, Mariëlle Hage-van Ginkel, Pim Schram, Marije Gerdes, Anne Marie Ferwerda, Francis Buiten-Rosenberg, Charlotte van Oostrum, Paul van Wissen, Denise Nauta-Kruit, Karin Bustraan, Jenny Vlemmings en Suzanne Meijles.

Ook veel dank aan Joke Carlier, Bert Burggraaf, Rianne de Klerk, Annelies Bast en Corine Smitt. Zonder jullie enthousiasme en inzet zou de productie van dit boek onmogelijk zijn geweest. Zoals altijd was Peter Baggen sparringpartner, wetenschappelijk geweten, redacteur en fijnslijper.

We wensen je veel plezier met de inhoud van dit boek, maar vooral ook met je eigen trainingen. Als je wilt reageren op dit boek, vind ik dat leuk. Je kunt je reactie mailen naar info@schoolvoortraining.nl.

Karin de Galan
Wageningen, november 2025

17 Werkvormen in de glijbaan: keuzehulp



Daar sta je dan met je nieuwe groep. Met de motiverende introductie heb je de aandacht al getrokken. Nu kun je echt beginnen, maar hoe doe je dat? Je krijgt het beste resultaat als je bij elk nieuw onderdeel aansluit bij de eerste fase van het leerproces: het opbouwen van een mentaal plaatje. Daarom start je een trainingsonderdeel het best met een werkvorm waarin deelnemers een voorbeeld zien van de vaardigheid. Je demonstreert bijvoorbeeld hoe je een sollicitatiebrief van een deelnemer verbetert. Of je laat vier verschillende dagmenu's zien en laat de groep bediscussiëren wat de beste is en waarom. Zo'n demonstratie levert drie dingen op:

- Deelnemers krijgen een mentaal beeld van hoe de vaardigheid eruitziet. Dit geeft veel meer inzicht dan vertellen hoe het gaat of de deelnemers zelf laten bedenken wat werkt.
- Deelnemers zien meteen wat de aanpak oplevert. De sollicitatiebrief leidt eerder tot een uitnodiging voor een gesprek. Het ene dagmenu is veel haalbaarder en gezonder dan het andere.
- Deelnemers zien ook dat de aanpak prima te doen is. Dit levert wat meer vertrouwen in eigen kunnen op.

Vier werkvormen

Er zijn verschillende werkvormen waarmee je de vaardigheid kunt laten zien. In dit deel beschrijven we vier van zulke werkvormen.

1. Een demonstratie: je demonstreert zelf de goede aanpak. Je laat zo goed mogelijk zien hoe je de vaardigheid doet in een situatie die herkenbaar is voor de deelnemers of die ze zelf aandragen.

Deelnemers leren hoe ze een dagplanning kunnen maken. Je vraagt iemand uit de groep om al zijn klussen en taken op te noemen. Met een aantal vragen laat je zien hoe je van die berg klussen tot een haalbare en effectieve planning komt.

2. Een uitdagende start voor een doevaardigheid: je laat een deelnemer voor de groep experimenteren met een vaardigheid. Dit gaat nog niet goed. Je laat feedback uit de groep komen en geeft zelf feedback. Je laat de deelnemer vervolgens herkansen met jouw hulp, zodat het dan wel goed gaat.

De deelnemers leren hoe ze een tillift gebruiken. Je laat het een deelnemer proberen. In de time-out laat je zien wat de deelnemer al goed deed en wat nog niet. Je laat het hem nog een keer proberen en geeft elke keer aanwijzingen.

3. Een uitdagende start voor een denkvaardigheid: je laat alle deelnemers aan de slag gaan met een casus. Je vergelijkt de resultaten en krijgt zo foute en goede voorbeelden op tafel. Als er nog geen goede aanpak tussen zit, verbeter je een van de aanpakken zodat er ook een goed voorbeeld ontstaat.

Deelnemers leren hoe ze een planning kunnen maken. Je vraagt iemand uit de groep zijn klussen op te noemen. Deelnemers mogen vragen stellen en gaan daarna in tweetallen een planning maken voor deze deelnemer. Je vergelijkt de resultaten: welke plannings zijn effectief, welke zijn haalbaar, hoe komt dat? Tot slot maak je er gezamenlijk een planning van die én haalbaar én effectief is.

4. Een meerkeuzevraag: je schetst een casus. Bij een denkvaardigheid laat je de deelnemers vier verschillende variaties zien van een beoogd resultaat. Bij een doevaardigheid laat je vier verschillende aanpakken zien. Je laat de deelnemers bespreken welke ze de beste vinden en waarom. Aan het eind geef je je eigen onderbouwde mening.

De deelnemers leren om hun LinkedIn-profiel aantrekkelijker te maken. De trainer presenteert vier verschillende profielen en laat de deelnemers bespreken welke ze de beste vinden en waarom. Aan het eind geeft de trainer aan welke hij de beste vindt en legt uit waarom.

De deelnemers leren om met alginaat een gebitsafdruk te maken voor een beugel. De trainer laat zien wat er klaarligt: de nap, de spatel, de maatbeker, het alginaat met de schep en een aantal afdruklepels. Ze laat drie korte filmpjes zien van verschillende aanpakken om het alginaat te doseren en te mengen. Daarna laat ze de deelnemers onderling bespreken welke aanpak ze de beste vinden en waarom. Aan het eind geeft de trainer aan welke zij de beste vindt en motiveert dit.

Wanneer kies je welke werkvorm?

Als het gaat om het opbouwen van een mentaal plaatje, is zelf voordoen een snelle en effectieve manier. Je kunt dan de goede aanpak laten zien en het goede resultaat. Toch zul je niet altijd voor deze werkvorm kiezen. Er zijn namelijk nog meer aspecten die bepalen welke werkvorm de beste is.

1. *Eigenwijze deelnemers: uitdagende start*

Soms heb je een groep met behoorlijk wat eigenwijze deelnemers. Ze hebben het gevoel dat ze het al behoorlijk goed doen en zijn er nog niet van overtuigd dat ze jouw hulp nodig hebben. Als je dan meteen een demonstratie geeft, zullen ze zeggen dat ze het zo al doen. Het is nodig dat ze eerst ervaren dat het nog niet zo makkelijk is. Dat doe je met behulp van de uitdagende start. Daarbij pakken ze een situatie op gezond verstand aan en krijgen ze waarschijnlijk niet het resultaat dat ze willen. Zo ontdekken ze hun valkuilen: ze krijgen 'pijn' en staan open om te leren.

Je helpt de deelnemers meteen uit hun lijden door de goede aanpak te demonstreren. Zo bouw je aan je eigen autoriteit en glijden ze de training in: ze zien dat jij ze verder kunt helpen. Je begeleidt deze werkvorm altijd liefdevol. Het is niet de bedoeling om de deelnemers af te troeven of voor gek te zetten. Het is namelijk niet vreemd als ze bij de start nog wat sceptisch zijn over de training, zeker niet als ze al veel ervaring hebben. De uitdagende start is bedoeld als hulp: kijk, je kunt nog wat leren!

2. *De eerste ochtend: uitdagende start of meerkeuzevraag*

Als je start met een nieuwe groep, is dat niet alleen de start van het leerproces van elke deelnemer, maar ook van het groepsproces. Dat wil je meteen goed neerzetten. Het is fijn als deelnemers zich vrij voelen om fouten te maken, elkaar feedback te geven, jouw feedback willen ontvangen, en zin hebben om met elkaar en jou te leren. Met een demonstratie krijg je dat niet voor elkaar, want daarbij sta je zelf centraal. Met een uitdagende start of een meerkeuzevraag lukt het wel, want dan is er volop interactie in de groep. Deelnemers denken hardop, gaan zichtbaar twifelen, luisteren naar elkaar. Daarom is het handig om de eerste ochtend te beginnen met een uitdagende start of een meerkeuzevraag en niet met een demonstratie.

3. *Doevaardigheid = één persoon voor de groep; denkvaardigheid = subgroepjes*

Met een uitdagende start laat je een of alle deelnemers zelf aan de slag gaan met de vaardigheid. In het algemeen is het voor een doevaardigheid handig om dat

plenair door één deelnemer te laten doen. De rest observeert en geeft feedback. Zo krijgt iedereen een mentaal plaatje van de vaardigheid. Bij een denkvaardigheid valt er niet zoveel te observeren. Dan kun je dus de hele groep aan het werk zetten: *‘Maak een gespreksnotitie en sla die op in het systeem.’* Vervolgens bespreek je een of meerdere aanpakken.

4. Geen beeld van het resultaat: meerkeuzevraag

Als deelnemers al een goed mentaal plaatje hebben van het gewenste resultaat waarnaar je streeft, kun je de glijbaan richten op de aanpak. Dan geef je bijvoorbeeld een demonstratie of laat je een deelnemer de vaardigheid voor de groep uitproberen met een uitdagende start. Maar soms is het gewenste resultaat nog niet duidelijk. Hoe ziet een eenvoudige brief er eigenlijk uit? Als je dan meteen de aanpak gaat demonstreren, krijg je de deelnemers niet mee. Dan is er nog te veel discussie over wat de brief die je schrijft, oplevert. In zo’n geval kies je voor een meerkeuzevraag met vier verschillende brieven om de deelnemers te laten ontdekken wat een goede brief is en wat niet. Pas daarna staan ze open om te leren hoe ze zo’n goede brief kunnen schrijven.

5. Behoefte aan discussie: meerkeuzevraag

Een meerkeuzevraag kan ook prettig werken om de deelnemers met elkaar in gesprek te laten gaan. Ze hoeven zelf nog niet voor de leeuwen, maar zijn wel meteen in beweging en trekken hun mond open. Dat kan fijn zijn voor het groepsproces. Een meerkeuzevraag is ook goed te gebruiken bij grotere groepen. Als je casus praktijkgericht is en je opties uitdagend zijn, maak je deelnemers hiermee meteen nieuwsgierig naar je programma.

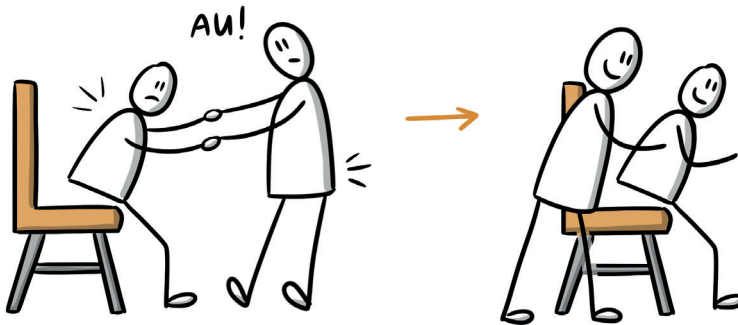
6. Iedereen mee, goede sfeer en goed beeld van het resultaat: demonstratie

Om voor een demonstratie te kiezen is het dus nodig dat alle seinen op groen staan. Iedereen is gemotiveerd om te leren, de groep leert plezierig met elkaar en er is een helder beeld van het gewenste resultaat.

De opzet van dit deel

Aan elke van de vier werkvormen besteden we een apart hoofdstuk. In de rest van dit deel lees je hoe de betreffende werkvorm eruitziet, hoe je deze begeleidt, wat de relatie is met het diagnoseschema en hoe je de werkvorm ontwerpt. Soms bespreken we ook extra vragen en variaties op de werkvorm.

18 De ontdekkende demonstratie



Demonstratie: opstaan met hulp

Een rechttoe rechtaan manier om een voorbeeld te tonen is de vaardigheid zelf demonstreren. Je neemt een lastige situatie en laat zien hoe je die aanpakt.

- Als je mensen leert om een goede homepage voor een website te maken, dan pak je een bestaande homepage en laat je zien hoe je die stap voor stap aanpast.
- Als je mensen leert hoe ze een infuus inbrengen, dan doe je dat hardop denkend voor op een kunstarm.
- Als je mensen helpt om hun dag goed in te plannen, dan pak je een volle takenlijst en mailbox en laat je zien hoe je stap voor stap een goede planning maakt.

Omdat je bij het maken van het stappenplan werkt vanuit een concreet voorbeeld, heb je deze demonstratie feitelijk al klaar. Je hebt de stappen immers hardop gezet of de handelingen uitgevoerd om tot een stappenplan te komen. Nu kun je diezelfde stappen aan de deelnemers laten zien.

We noemen deze werkvorm een 'ontdekkende demonstratie' omdat de deelnemers de aanpak ontdekken door de demonstratie. Na de uitleg kun je ook een demonstratie geven: dat is een intrainende demonstratie. Zie daarvoor hoofdstuk 26.

Hoe zien deelnemers het meest tijdens een demonstratie?

Een demonstratie heeft pas zin als deelnemers zien wat er te zien valt. Daarvoor zijn vier elementen belangrijk:

- 1 Laat niet alleen zien wat je doet, maar ook wat je denkt. Bij veel vaardigheden zijn de denkprocessen ook relevant. Hoe kies je welke taak je wel of niet doet? Waarom kies je ervoor om je duim op een bepaalde plek te houden als je een infuus inbrengt? Je doet de vaardigheid dus voor én vertelt wat je denkt.

- 2 Laat gedrag en resultaat zien. Alleen gedrag zegt mensen nog weinig, het gaat (ook) om wat het ze oplevert.
- 3 Laat deelnemers zien welke impact het resultaat heeft. Blijft het infuus zo goed zitten en kunnen we de huid rondom het infuus goed controleren op tekenen van ontsteking? Heb je zo een rustig gevoel bij je dagindeling? Krijgen we een aantrekkelijke homepage waarop je doorklikt?
- 4 Laat deelnemers observeren vanuit het beoogde resultaat. Dan zien ze het meest van jouw aanpak. Dat werkt beter dan vooraf het stappenplan delen. Dat is namelijk nog betekenisloos voor hen, want dit bevat termen uit de theorie. Maar het beoogde resultaat heeft wel betekenis. Dat willen ze namelijk bereiken. Laat de deelnemers dus bekijken of het lukt om de homepage aantrekkelijk te maken en hoe je dat doet. Deel niet vooraf de tips hoe je een homepage aantrekkelijk maakt voor bezoekers.

Met een gerichte introductie en nabespreking krijg je deze elementen op tafel. Dus hoe geef je de demonstratie stap voor stap?

Stap 1. Introductie

Boei ze met een lastige casus: dit is relevant!

Als eerste wil je de aandacht trekken van deelnemers. Je wilt dat ze denken: 'Hier gaat iets interessants gebeuren!' Dat bereik je door ze de 'de lastige situatie' te laten zien. Dat is bijvoorbeeld een schets van de organisatie die een nieuwe website wil en nu moet er een homepage komen. Of het is een omschrijving van de patiënt bij wie een infuus ingebracht moet worden. Bij de timemanagementtraining zijn dit een overvolle mailbox en een concrete takenlijst. Daardoor raken mensen al getriggerd: ze zien de lastigheid en zijn benieuwd hoe je die gaat oplossen.

Eindig je beschrijving met een spannend moment

Zorg dat je de beschrijving van de situatie eindigt met een duidelijk moment waarop actie vereist is. Houd het niet te algemeen, maar maak het specifiek. Bijvoorbeeld:

- *'Je staat aan de paktafel. Voor je staat de vaas die verscheept wordt en naast je een stelling met noppenfolie, golfkarton, foam, opvulmateriaal en wikkelfolie. Je hebt vijf minuten, daarna moet je een volgend product inpakken.'* En niet: *'Je moet gaan inpakken.'*
- *Of: 'Je bent nu met Silvia in de oefenzaal. Je hebt haar al op een matje op haar rug laten liggen. Ze kijkt je afwachtend aan.'* En niet: *'Je begeleidt patiënt Silvia die een hernia heeft.'*

Omdat je de situatie eindigt met een concreet moment waarop ze aan de bak moeten, gaan de deelnemers nadenken: ‘Tja, wat zou ik doen?’ Daardoor gaan ze op het puntje van hun stoel te zitten: ‘Hoe gaat de trainer dit aanpakken?’

Geef een uitdagend doel (het resultaat en de impact)

Daarna verwoord je het doel dat je wilt bereiken. Dit is iets wat de deelnemers zelf ook willen bereiken, maar nog uitdagend vinden. Vaak is het een combinatie van resultaat en impact. Bijvoorbeeld:

- Voor de bouw van een homepage: je vraagt de deelnemers om op te letten of de homepage bezoekers verleidt om door te klikken (impact). Wat aan de homepage vind je aantrekkelijk (resultaat) en welke stappen heb ik daarvoor gezet (aanpak)?
- Voor het inbrengen van een infuus: je laat een kunstarm en alle benodigdheden zien en vraagt de deelnemers op te letten of het je lukt om het infuus zo in te brengen dat het goed blijft zitten en je de huid rondom het infuus kunt blijven controleren op tekenen van ontsteking.
- Voor een handige takenlijst: je pakt een volle takenlijst en mailbox en vraagt de deelnemers om te kijken of het lukt om zo te plannen dat de kans groot is dat je mailbox aan het eind van de dag leeg is en dat je alle dingen hebt gedaan die je belangrijk vindt.

Hier richt je de aandacht dus op het beoogde resultaat omdat deelnemers dan meer van het gedrag zal opvallen. Dat werkt beter dan wanneer je meteen het stappenplan geeft. Dat noem je nu dus nog niet en je geeft ook nog geen elementen of termen daarvan weg.

Geef helderheid: leg de procedure uit

Hierna leg je de procedure uit en geef je een doorkijkje naar de rest van het onderdeel: *‘Ik ga laten zien hoe ik dit aanpak. Daarna kijken we terug naar wat ik gedaan heb en koppel ik er een uitleg aan. Doordat we het allemaal gezien hebben, is dat dan begrijpelijker. Hierna gaan jullie zelf oefenen.’* Door deze tekst snappen deelnemers het doel van de demonstratie en dat je erop gaat voortbouwen. Het is dus handig om goed te kijken, want hierna moeten ze zelf aan de bak.

Bij sommige doevardigheden: vraag een ‘medespeler’

Soms heb je iemand nodig om de vaardigheid op te demonstreren, bijvoorbeeld als je demonstreert hoe je een bewoner uit bed helpt. Of als je demonstreert hoe je de vorm van iemands gezicht bepaalt voor het advies van een passend montuur. Vraag dan in de groep: *‘Wie wil mijn klant zijn die bij me komt voor een nieuwe leesbril?’*

Geef aan wat je verwacht: *'Je bent gewoon een klant en hoeft me niet te helpen. Reageer gewoon op wat ik doe. Na afloop krijg jij geen feedback, want het gaat om wat ik doe.'*

Vertel waarop de deelnemers moeten letten. Haal ik het resultaat?

Hoe doe ik dat?

Vanuit het resultaat laat je deelnemers observeren wat je doet. De kernvraag is dus: 'Haal ik het resultaat, en zo ja, hoe doe ik dat? Zo nee, wat doe ik niet handig?' Het is belangrijk dat de deelnemers goed kijken en meeschrijven. 'De vraag is dus: lukt het mij om de homepage aantrekkelijker te maken en wat doe ik daarvoor? Noteer de stappen die ik zet. Wat draagt bij, wat vind je mogelijk minder goed werken?'

Het is dus ook handig om de deelnemers te vragen wat mogelijk minder goed werkt. Zo verlaag je voor jezelf de drempel om een demonstratie te geven. Je hoeft niet alles perfect te doen. Bovendien is het leerzaam om de punten te bespreken waarover de deelnemers zelf al twijfels hebben.

1 Introductie: motiveer met herkenbare casus en uitdagend doel

- Boei ze met een lastige casus: dit is relevant!
- Eindig je beschrijving met een spannend moment.
- Geef een uitdagend doel (het resultaat en de impact).
- Geef helderheid: leg de procedure uit.
- Bij sommige doevaardigheden: vraag een 'medespeler'.
- Vertel waarop de deelnemers moeten letten: 'Haal ik het resultaat? Hoe doe ik dat?'

(lastige casus) 'Stel je voor, je behandelt mensen met aanhoudende rugpijn. Een van je patiënten is Silvia. Ze is 28 jaar en er is voor de tweede keer een hernia bij haar geconstateerd. Silvia begrijpt er niets van. Ze heeft zó haar best gedaan om haar rug en buik sterk te maken met core stability training en nu heeft ze toch weer een hernia. In de intake gaf ze aan dat ze erg twijfelt aan het nut van oefen-therapie. Eigenlijk wil ze liever geopereerd worden. Maar goed, ze is doorverwezen en wil het nog een kans geven. Tijdens de intake heb je gezien dat ze haar rug over-stabiliseert, wat een gevolg is van haar rugpijn.'

(eindig met spannend moment) 'Vandaag ben je met Silvia in de oefenzaal. Je laat haar op haar rug op een matje liggen. Ze kijkt je afwachtend aan. En dan, wat doe je?'

(uitdagend doel) 'Hoe zorg je ervoor dat Silvia ervaart dat ze haar rug wél kan be-

wegen zonder dat ze pijn krijgt? Dat ze hierdoor vertrouwen krijgt om dit vaker te proberen, waardoor ze uiteindelijk soepeler wordt in haar onderrug?’

(procedure) ‘Ik ga laten zien hoe ik dit aanpak. Daarna kijken we terug wat ik gedaan heb en koppel ik er een uitleg aan. Doordat we het allemaal gezien hebben, is dat dan begrijpelijker. Hierna gaan jullie stap voor stap zelf oefenen met voorbeelden van je eigen patiënten, zodat je dit goed in de vingers krijgt.’

(vraag een medespeler) ‘Wie zou voor nu Silvia willen zijn, die als mijn patiënt hier komt liggen? Als je zelf echt een wat stijve rug hebt, ben je een nog betere Silvia en helemaal welkom. Ja, Jeanette? Fijn. Kom maar hier, je mag op dit matje gaan liggen.’

(vertel waarop deelnemers moeten letten) ‘De vraag is dus: lukt het mij om ervoor te zorgen dat Silvia zonder pijn kan bewegen en er vertrouwen in krijgt om dit vaker zelf uit te proberen? Zo ja, waardoor lukt dit? Noteer wat je me ziet doen en hoort zeggen. En als het niet helemaal lukt, waardoor is dat? Wat vind je mogelijk minder goed werken?’

Stap 2. De demo zelf

Doe de aanpak voor

Hierna geef je de demonstratie. Doe alle stappen rustig voor. Check tijdens de demo of deelnemers zien wat je doet. Kijken ze naar je, kijken ze met aandacht?

Spreek je gedachten hardop uit

Het is belangrijk om niet alleen te laten zien wat je doet, maar ook te verwoorden waarom je dat zo doet. Die onderliggende denkprocessen moeten deelnemers immers ook leren. Waarom kies je voor een bepaalde beweging, waarom laat je Silvia niet haar bekken kantelen, maar haar knieën optrekken? Geef nog geen uitleg van het stappenplan, maar zorg dat het echt de gedachten zijn die je op dat moment hebt. Een demonstratie is ‘show, don’t tell’.

Dus wel: ‘Als ze bewust haar benen een stukje beweegt, dan beweegt haar rug vanzelf mee.’

En niet: ‘Ik wil Silvia de beweging niet actief laten doen, maar passief. Dan komt ze niet in een kramp.’

Vertrouw erop dat je de vaardigheid goed genoeg gaat voordoen

Tijdens de demonstratie kun je afgeleid raken door zelfkritiek of onzekerheid: ‘Ik doe dit niet handig.’ Of: ‘Volgens mij vinden ze het onzin wat ik doe.’ Probeer dat niet te laten gebeuren en vertrouw erop dat je voldoende van de goede aanpak

laat zien. En realiseer je: fouten laten zien en daarna herstellen is ook leerzaam voor de deelnemers. Als je tijdens de demo merkt dat je iets minder handig doet, is het dus goed om dat hardop te herstellen: *‘Nee wacht even, deze tekst staat nu in bullit points. Dat leest minder lekker. Ik maak er toch een lopende tekst van.’* Zo krijgt je groep voorbeelden van een minder handige en van een goede aanpak en zien ze de effecten van beide.

Je geeft de demonstratie totdat je het beoogde resultaat bereikt: de planning is klaar, de cliënt beweegt pijnvrij en heeft vertrouwen, de homepage is af.

2 De demo zelf

- Doe de aanpak voor.
- Spreek je gedachten hardop uit.
- Maak er nog geen uitleg van het stappenplan van.
- Vertrouw erop dat je het voldoende goed voor gaat doen.
- Merk je dat je iets niet handig doet? Benoem dat en herstel ter plekke.

Stap 3. Nabespreking

Is het beoogde resultaat gehaald?

Na de demonstratie vraag je eerst uit of het beoogde resultaat gehaald is. Doe dat in gewone taal, dus niet letterlijk: *‘Is het resultaat gehaald?’*, want dat weten deelnemers niet meer. Maar wel:

- *‘Wat vinden jullie nu van de homepage? Is die aantrekkelijker geworden?’*
- *‘Hoe is deze planning? Is hiermee de kans groot dat mijn mailbox leeg is aan het eind van de dag en kom ik aan de belangrijkste dingen toe?’*

Heb je de demonstratie gedaan op iemand uit de groep? Vraag dan eerst hoe deze je aanpak heeft ervaren. Je wilt dat zij iets zegt over het effect van de stappen, niet over je aanpak. Dat laatste wil je van de groep, de observanten, horen. Vraag dus naar de beleving van je deelnemer: *‘Hoe was dit voor jou als bewoner die op bed ligt en bang is om te vallen bij het opstaan?’* *‘Hoe was dit voor jou als patiënt Silvia?’* *‘Voelde je je rug aanspannen of ontspannen in de beweging?’*

Daarna vraag je het doel uit bij de groep: *‘En, wat denken jullie? Is het mij gelukt om ervoor te zorgen dat Silvia ontspannen en pijnloos kon bewegen en vertrouwen heeft om dit vaker zelf te doen?’*

Meestal zal het antwoord bevestigend zijn. Het kan ook zijn dat er twijfels over zijn: *‘Ik weet niet of ik de homepage nu wel beter vind.’* *‘Ik vraag me af of je nu echt de belangrijkste dingen doet.’* Laat de deelnemers daar eerst over in gesprek gaan: *‘Vertel, waar zit je twijfel? Wat denken anderen?’*

Je wilt het eens zijn over het resultaat. Als deelnemers het niet eens zijn, geef je zelf je mening over het resultaat. *‘Ik zie dat we verschillen over de meerwaarde van een foto op de homepage. Voor de een wordt die daardoor aantrekkelijker, voor de ander niet. Ik ga ervan uit dat een foto de aantrekkelijkheid vergroot en ik zal zo meteen uitlegen waarom.’* Of misschien vind je wel dat de deelnemers een punt hebben: *‘Ik heb inderdaad te weinig tijd gepland voor de vergadering, want die lopen altijd uit.’*

Wat heb je me zien doen?

Nadat je het doel besproken hebt, vraag je hoe je daartoe bent gekomen. *‘Wat heb je me zien doen waardoor de website aantrekkelijker is geworden? Welke stappen heb ik gezet?’* En als je ook vindt dat niet alles perfect gelukt is: *‘Wat heb je me zien doen, waardoor de website nog niet zo aantrekkelijk is?’* Vraag de deelnemers uit, zodat ze in eigen woorden de stappen verwoorden. Vraag door: *‘Wat zei ik precies, wat was mijn gedachte? Wat zag je me doen?’*

Vraag nieuwsgierig door naar kritiek

Als er kritiek komt, ben je net zo nieuwsgierig. Je vraagt eerst de observatie uit: *‘Wat zag je me doen, wat dacht ik?’* Daarna vraag je wat het effect daarvan was: *‘Wat was daar niet handig aan? Wat leverde dat op?’* Geef je eigen mening. Als het inderdaad niet handig was, geef je dat toe, want daarvan leren deelnemers wat de valkuil is en het is bovendien beter voor je relatie met de groep. Tot slot ga je naar de betere aanpak: *‘Wat had ik beter kunnen doen?’* Herstel de fout meteen of doe het relevante stukje opnieuw voor. Verander iets in de planning, de homepage of de begeleiding van de beweging. Hierdoor krijgen deelnemers alsnog een demonstratie van de goede aanpak en het bijbehorende resultaat.

3 Nabespreking

- Als die er is: eerst de beleving van de demo-deelnemer.
- Vraag de groep: is het doel behaald?
- Wat heb je me zien doen? Wat zei ik precies, wat deed ik?
- Bij kritiek: vraag net zo nieuwsgierig door. Erken als het niet handig was en herstel de valkuil.

Stap 4. Brug

Tot slot maak je de brug naar de uitleg. Dat doe je in drie stappen.

Oogst: vraag of vat samen wat de demo opgeleverd heeft

Je vraagt eerst wat de demonstratie opgeleverd heeft. Welke tips halen ze eruit, welke eyeopeners? Wanneer de analyse lang geduurd heeft, kun je die ook zelf samenvatten.

Pijn: hoe lijkt het je om dit zelf te doen?

Na de oogst wil je de pijn op tafel krijgen. Dat doe je door ernaar te vragen: ‘Hoe lijkt het je om dit zelf te doen?’ Vaak krijg je reacties als: ‘Nog best lastig!’ Of: ‘Als jij het doet, lijkt het zo makkelijk, maar dat is het helemaal niet.’ Normaliseer dit: ‘Het is ook lastig, maar het is wel te leren.’ Hiermee kun je mooi de brug maken naar het vervolg van de training.

Een enkeling kan zeggen: ‘Ja, zo doe ik het ook altijd!’ Die zit dan nog niet in de leerstand. Ga daarop in: ‘Hoe was het dan om dit te zien? Heeft het je nog wat opgeleverd?’ Vaak komt er dan alsnog een eyeopener. Is dat niet zo en zegt de deelnemer bijvoorbeeld: ‘Ik doe dit altijd zo’? Erken dat dan: ‘Wat fijn dat je dit al beheerst.’ Maak er op dat moment geen punt van. Zorg er wel voor dat je in de buurt bent als deze deelnemer zelf gaat oefenen. Het is belangrijk dat hij dan iets te horen krijgt over wat goed gaat én wat nog niet goed gaat, zodat hij leert. Kan de deelnemer inderdaad alles al? Dan moet je een ander gesprek voeren: is de training wel zinnig voor deze deelnemer? Maar meestal overschat de deelnemer zichzelf en komt het niet zover.

Worst: hoe gaan we verder?

Tot slot houd je de ‘worst’ voor: wat gaat er hierna gebeuren? Je kondigt aan dat je gaat uitleggen wat je precies hebt gedaan, zodat de aanpak nog duidelijker wordt. En dat ze daarna zelf gaan oefenen.

4 Brug

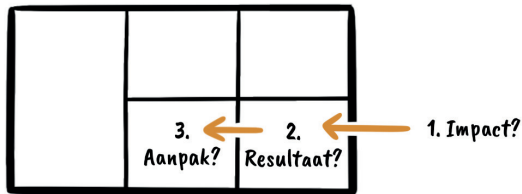
- Oogst: vraag of vat samen wat de demo heeft opgeleverd.
- Pijn: hoe lijkt het je om dit zelf te doen?
- Worst: hoe gaan we verder?

Hoe werkt deze opzet vanuit het diagnoseschema?

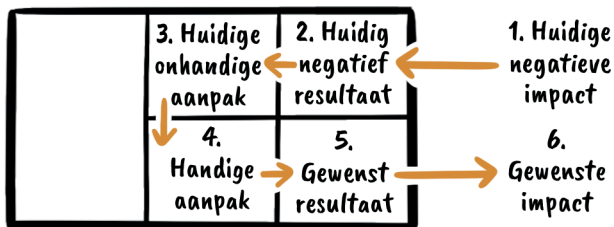
Je vertelt over een lastige situatie en het doel dat je wilt bereiken: ‘een aantrekkelijke homepage waarop mensen doorklikken’. Dat doel is een combinatie van het beoogde resultaat (een aantrekkelijke homepage) en de gewenste impact (doorklikken). Dit zorgt voor een uitdaging: zo makkelijk is dit niet; gaat het lukken om dat te bereiken?



Je doet je best om dit resultaat inderdaad te bereiken en laat de effectieve aanpak zien. Als de demo klaar is, start je de nabespreking bij de impact: willen we doorklikken? Daarna vraag je naar het directe resultaat van je aanpak: hoe ziet de homepage eruit en welke elementen maken dat je wilt doorklikken? Daarna vraag je naar je aanpak: welke stappen heb je gezet om daar te komen?



Omdat het belangrijk is dat je ook valkuilen op tafel krijgt, vraag je ook naar kritiek. ‘Zijn er ook onderdelen waarop je niet zou klikken?’ (negatieve impact) ‘Wat maakt die onderdelen minder aantrekkelijk?’ (ongewenst resultaat) ‘En wat heb ik daarvoor gedaan?’ (onhandige aanpak) Daarna bespreek je wat je anders kunt doen (handige aanpak) en verbeter je dat onderdeel (gewenst resultaat). Tot slot bespreek je wat dat oplevert (gewenste impact).

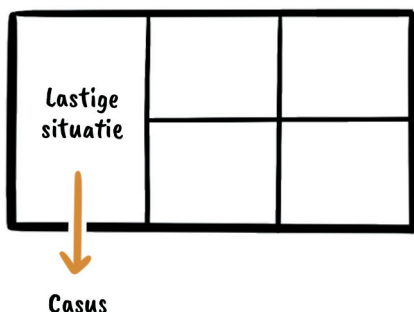


Hoe ontwerp je een demonstratie?

Om deze werkvorm goed te kunnen begeleiden, heb je een lastige situatie nodig: dat is de startcasus die je voorlegt. Je hebt ook een gewenst resultaat nodig dat uitdagend, maar haalbaar is. Dat ontwerp je van tevoren.

Een aantrekkelijke casus met details ontwerpen

Je haalt de casus uit het vakje 'lastige situatie' van het diagnoseschema. Het hoeft niet precies de casus te zijn waarmee je het stappenplan hebt ontworpen. Maar je kiest een soortgelijke casus die past bij de praktijk van de deelnemers.



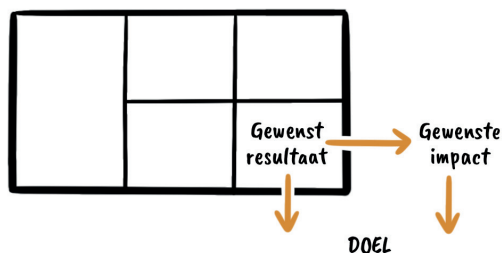
Bij een maatwerktraining is de casus vaak een concrete situatie uit de praktijk van de deelnemers. Bij een open inschrijving kies je een situatie waarbij iedereen zich iets kan voorstellen. Zorg dat je details opneemt die ertoe doen, zodat de deelnemers de situatie voor zich zien en je in je demonstratie geen dingen hoeft te verzinnen.

| Onderwerp | Omschrijven | Concrete situatie |
|----------------|--|---|
| Risicoanalyse | Je moet een risicoanalyse maken voor een project | Je werkt als projectmanager bij adviesbureau Van Druisen, dat door de gemeente Akkeldoorn is ingehuurd om het project 'Herinrichting Zuidplein' te begeleiden. Het voorlopige ontwerp is klaar (laat dit zien). De gemeente wil het concept omzetten naar een definitief ontwerp voordat de aanbesteding start. De afdeling ruimtelijk ordening vraagt je om inzichtelijk te maken welke risico's er spelen voor de overgang naar de volgende fase. |
| Rugbehandeling | Een patiënt met rugpijn | Je begeleidt Silvia, 28 jaar, die voor de tweede keer een hernia heeft en core stability training heeft gedaan. Je ziet dat ze haar rug overstabiliseert. Je bent nu met haar in de oefenzaal. Ze ligt op haar rug op een matje en ze kijkt je afwachting aan. |

| Onderwerp | Omschrijven | Concrete situatie |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
| Sollicitatiebrieven schrijven | Je ziet een vacature voor postbode | <p>Postbezorger</p> <p>We bezorgen miljoenen poststukken in heel Nederland. Onze sportieve postbezorgers zorgen ervoor dat de post op tijd en op het juiste adres arriveert, of het nu regent of de zon schijnt. En daar zijn we trots op.</p> <p>Als postbezorger haal je de tassen post tussen 11.00 en 13.00 uur op bij een van onze afhaallocaties. Vervolgens ga je op pad.</p> <p>Meestal op de fiets of te voet en soms op een scooter. Je werkt twee tot drie uur per dag en bezorgt de post tussen 11.00 en 17.00 uur.</p> <p>Ben jij graag actief in de buitenlucht, weet je van aanpakken en werk je nauwkeurig? Dan is postbezorger bij ons jouw ideale baan.</p> <p>Bekijk onze vacatures en solliciteer direct.</p> |

Verwoord een uitdagend, maar haalbaar doel

Tijdens de demonstratie wil je dat de deelnemers gaan ontdekken wat wel en niet werkt om tot een gewenst resultaat en gewenste impact te komen. De kijkopdracht richt dus op resultaat en impact: kijkt of het mij lukt om ... te bereiken en wat ik daarvoor gedaan heb. Je geeft dus nog niet weg wat er precies werkt. In je instructie noem je dus niet de handige aanpak, maar alleen wat deelnemers willen bereiken. Dat is vaak even puzzelen; het doel ontwerp je dus van tevoren.



| | Wel doen: kijkopdracht richten op resultaat en impact | Niet doen: kijkopdracht richten op je aanpak |
|--------------------------------|--|--|
| Schrijftraining voor adviseurs | Kijk of het me lukt om de tekst aantrekkelijk te maken (resultaat), zodat de klant enthousiast wordt (impact). | Kijk of ik korte zinnen gebruik. → |

| | Wel doen: kijkopdracht richten op resultaat en impact | Niet doen: kijkopdracht richten op je aanpak |
|-------------------|--|---|
| Houdings-training | Kijk of het me lukt om mijn rug te ontlasten (resultaat), zodat ik 's avonds zonder rugpijn op de bank zit (impact). | Kijk of ik goed door mijn knieën ga als ik til. |

Variaties op de demonstratie

Je kunt op verschillende manieren variëren met deze werkvorm. De essentie blijft steeds dezelfde: aan de hand van een realistische casus laat je zien hoe de vaardigheid eruitziet. Deelnemers kijken vanuit het beoogde resultaat en zien zo wat wel en niet werkt.

Van-fout-naar-goed-demo

In een van-fout-naar-goed-demo laat je twee voorbeelden zien: eerst de valkuil en daarna de goede aanpak. Je introduceert eerst de casus en geeft aan dat je twee aanpakken gaat demonstreren. In de eerste toon je de valkuilen die je in de praktijk ziet; in de tweede laat je de goede aanpak zien.

‘Ik laat twee manieren zien waarop je Silvia kunt helpen bewegen. Na afloop vraag ik Silvia wat het verschil voor haar was. Daarna vraag ik jullie welk verschil in aanpak je gezien hebt.’

‘Ik laat twee manieren zien waarop je de risicoanalyse kunt starten. Als ik beide voorgedaan heb, vergelijken we wat het verschil is.’

Als je beide aanpakken hebt gedemonstreerd, vraag je de deelnemers te analyseren wat de verschillen zijn. Je vraagt eerst naar het resultaat en daarna naar de aanpak. Door de valkuil te vergelijken met de goede aanpak is het voor de deelnemers vaak nog makkelijker om te zien hoe de goede aanpak in elkaar zit. Aan het eind vat je de verschillen samen en maak je de overstap naar de uitleg.

Deze vorm werkt goed als je levensechte valkuilen kunt voordoen waarin de deelnemers zich herkennen. Maak je de valkuilen te groot, dan is de demonstratie minder leerzaam en kunnen deelnemers het gevoel krijgen dat je ze onderschat. Vind je het lastig om de valkuilen goed voor te doen? Dan is de werkvorm in het volgende hoofdstuk handiger: de uitdagende start.

Demonstratie met een casus van een deelnemer

De makkelijkste manier om een demonstratie te doen is door zelf een casus te kiezen. Die kun je namelijk goed voorbereiden. Maar als je wat meer ervaring hebt, kun je de demonstratie ook doen met een casus van een van de deelnemers. Bij de introductie van je onderdeel vraag je dan voorbeelden uit de groep uit (zie hoofdstuk 15). Je kiest er een of laat de deelnemers er eentje kiezen die ze aanspreekt en geeft daarmee de demonstratie.

‘Wie heeft een overvolle mailbox en nog tig andere taken staan?’ (antwoorden uit de groep) ‘Dit is echt heftig, hè? Je voelt je overspoeld door alles wat er op je afkomt. Ik wil er eentje uitpikken om te kijken hoe je orde in de chaos kunt brengen. Welk voorbeeld hebben jullie gehoord dat je het liefst wilt zien?’ (er worden een paar namen genoemd) ‘Wil een van jullie als proefkonijn dienen? Dank je wel!’

Vervolgens vraag je de inbrenger welk resultaat hij wil bereiken. Dat beoogde resultaat is de kijkopdracht voor de observanten. *‘Francis wil in ieder geval toekomen aan zijn project, maar ook de rest niet verwaarlozen. Ik ga laten zien hoe ik Francis help om een goede planning te maken. Kunnen jullie bekijken of het me lukt om zijn project voldoende aandacht te geven en ook aan de rest toe te komen? Schrijf mee met wat ik doe.’*

Vervolgens pas je het stappenplan vragenderwijs toe op de casus van Francis. Dus in plaats van dat je zelf hardop denkend een eigen casus aanpakt, help je Francis hardop denken: *‘Wat zijn alle taken die je moet doen?’* (stap 2 van het stappenplan op p. 84) Zo ga je het hele stappenplan door.

Bij een doevaardigheid souffleer je de deelnemer. Bijvoorbeeld bij het goed optillen van een doos. Je staat ernaast en instrueert de deelnemer hoe ze de doos goed kan optillen. De deelnemers horen en zien je instructie en zien meteen wat de deelnemer doet. Doordat je foutjes corrigeert, zien ze ook wat de valkuilen zijn en hoe ze die kunnen verbeteren.

Demonstratie op film

Je kunt de demonstratie ook opnemen en die laten zien. Voor het inpakken van een doos of het veranderen van een homepage werkt dat inhoudelijk net zo goed. Het is iets minder spannend, omdat je het niet ter plekke zelf laat zien. Aan de andere kant kun je de opname wel stroomlijnen en ervoor zorgen dat je snel en effectief alle relevante stappen laat zien. Wanneer verschillende trainers eenzelfde training vaker geven, kan dit heel handig zijn.